图书情报工作
第 64 卷 第 21 期　2020 年 11 月

美国大学图书馆行动计划调研分析及启示*

■ 杨贺晴[1]　王巢琛[2]　李梦[1]
[1] 东北师范大学图书馆　长春 130024　[2] 吉林大学图书馆　长春 130012

摘　要：[目的/意义] 行动计划是组织在愿景、战略下设的具体任务列表，制定行动计划已成为美国大学图书馆的常规工作，是推进图书馆实现战略目标的重要手段。[方法/过程] 以美国 15 所大学图书馆行动计划为调研样本，分析其时间、样式、体例、内容，运用词频分析方法，结合 ACRL《高等教育图书馆标准》，从宏观融合、教育功能、资源统筹、空间建设、人员与管理 5 个维度解读剖析。[结果/结论] 行动计划有助于图书馆形成规范化行动记录，我国大学图书馆亟需明确自身定位、紧密联系实际、注重持续发展，以科学流程制定与学校目标高度一致、直观细化、多元互动、生态共赢的行动计划。

关键词：大学图书馆　行动计划　战略规划　美国
分类号：G252.1
DOI：10.13266/j.issn.0252-3116.2020.21.016

行动计划是组织在其愿景、战略下设的具体任务列表，是组织实现目标的有效手段之一。随着我国图书馆对战略规划实践与研究的不断深入，多所大学图书馆已经制定了面向新时代发展与高等教育任务的战略规划。然而，这些规划的落实仍面临着巨大考验，这是图书馆科学发展的新命题。为保证战略的实施，结合图书馆实际情况制定行动计划是当务之急。在这一过程中，调研并吸取美国大学图书馆行动计划的经验不失为一种启发思路的新途径。

1　国内外大学图书馆行动计划研究概况

1.1　国外研究概况

早在 20 世纪 60 年代，英美等国家的图书馆已经开始了战略规划、行动计划的制定与研究。对于部分国外图书馆而言，行动计划有专门的体例，周期性编制行动计划已成为一项常规工作。总体来说，可以总结为以下 3 个方面：①国外大学图书馆行动计划的应用研究，具体论述图书馆在特定情形下如何制定行动计划。此类研究论文较多，如 F. Carolyn[1] 研究了图书馆在面临裁员危机中如何制定宣传领域的行动计划，以有效宣传服务与活动，提升影响力。②以图书馆现实情况为基础，进行个案研究。如 C. David 等[2] 通过定量与定性研究考察了加拿大圣玛利亚大学信息资源中心的情景感知服务，指出学术图书馆的行动计划应体现情景感知服务的效果、原因和问题。③结合图书馆某一方面探讨行动计划的制定。如 K. Rachel[3] 结合流媒体发展趋势，探究了图书馆利用多媒体馆藏提供相关服务的行动框架。

1.2　国内研究概况

国内鲜有针对图书馆行动计划的研究，相关研究多包含在战略规划的研究中。本研究通过中国知网、万方、维普等检索平台，深入分析总结，将国内学者对国外图书馆行动计划的研究概括为以下几个方面：

第一，将图书馆行动计划作为战略规划文本的组成部分，研究内容涉及所占比例、文本位置等。柯平等[4] 通过对 283 份国外图书馆战略规划文本结构分析发现，含有行动计划的占 37.8%，常位于前言、使命、愿景、价值观、战略目标之后，是为实现目标、完成任务而预计开展的活动。

第二，行动计划是战略规划的一种文本形式，探讨体例与行文。曲蕴[5] 在调研国外国家图书馆战略规划中发现，行动计划提供了一种由简到繁的形式，列出战

* 本文系 2019 年度东北师范大学哲学社会科学校内青年基金项目“面向本科教育的图书馆学习分析研究”（项目编号：19XQ022）研究成果之一。
作者简介：杨贺晴（ORCID：0000-0002-1666-6072），馆员，E-mail：yanghq547@nenu.edu.cn；王巢琛（ORCID：0000-0001-6979-2083），助理馆员；李梦（ORCID：0000-0003-1057-318X），馆员。
收稿日期：2019-10-21　修回日期：2019-12-21　本文起止页码：130-139　本文责任编辑：王传清

略目标、行动计划及关键举措可以达到提纲挈领的效果。江洪等[6]对国外51份战略规划文本分析,将含有行动计划的战略规划归为战略性体例,战略目标与行动计划是这类体例中不可或缺的部分。

第三,通过语义分析、文本分析、词频分析等比较国外图书馆战略规划,总结未来的行动计划。滕超和毕新[7]调研了哈佛大学图书馆等11所国外高校图书馆,认为这些图书馆依据需求与目标,提出了应对新型趋势的行动计划,内容包括重视资源发现、物理空间改造、馆员职业发展等。

总体来说,国内鲜有将行动计划作为专门研究对象的文献,但战略规划的研究往往包含这一主题,这正反映了国内业界战略规划发展的现实。在图书馆战略规划研究成果盛产的当下,再将行动计划、战略规划等融为一体进行研究不利于这一主题的深入。本研究对美国大学图书馆行动计划的剖析正是出于此种考虑。

2 样本选取与研究方法

行动计划有别于战略规划。为了掌握美国大学图书馆行动计划的制定情况,笔者首先利用Bing国际版搜索引擎以"Library""Action Plan"等词进行主题检索,初步了解概况,判断行动计划所在各图书馆门户网站的栏目位置、具体名称。然后,选取2019年世界大学学术排名(Academic Ranking of World Universities,ARWU)[8]中的206所美国大学图书馆进行人工检索。在各图书馆主页"About"等栏目逐层浏览,逐个辨析战略规划、行动计划、时间范围,收集了近5年内发布的21所美国大学图书馆行动计划。最终,综合考虑学校排名、图书馆类型、影响力等因素整理了美国15所大学图书馆行动计划研究样本(见表1)。列表中的行动计划均可以通过其官方网站获取,其中12所图书馆提供电子文件下载,3所图书馆直接在网页上呈现。

本文对样本的分析思路为:首先利用Excel考察各个样本的时间与体例(3.1、3.2、3.3),其次利用Text-Mechanic在线工具对样本总体进行词频分析(3.4),翻译校对、内容分析(3.5),得出最终结论。在分类整理中,为了让样本内容的分析与分类同美国大学图书馆的业务实际相符,本文参考美国大学与研究图书馆协会(Association of College and Research Libraries,ACRL)在2018年制定的《高等教育图书馆标准》[9],并依据该标准深入研究样本内容,最终从宏观融合、教育功能、资源统筹、空间建设、人员与管理5个维度逐一剖析并得出结论。

表1 美国大学图书馆行动计划样本

序号	所在学校世界排名	机构名称	计划时间(年)	计划跨度(年)
1	17	宾夕法尼亚州立大学图书馆	2018－2019	2
2	29	西北大学图书馆	2019－2021	4
3	101－150	罗格斯大学图书馆	2018－2020	3
4	101－150	印第安纳大学伯明顿分校图书馆	2016－2020	5
5	201－300	休斯顿大学图书馆	2017－2021	5
6	201－300	东北大学图书馆	2016－2020	5
7	201－300	迈阿密大学图书馆	2017－2020	4
8	201－300	阿拉巴马大学图书馆	2017－2020	4
9	201－300	纽约州立大学石溪分校图书馆	2015－2018	4
10	301－400	华盛顿州立大学图书馆	2018－2021	4
11	301－400	乔治敦大学图书馆	2015－2020	6
12	601－700	雪城大学图书馆	2018－2022	5
13	601－700	欧道明大学图书馆	2014－2019	6
14	801－900	波特兰州立大学图书馆	2015－2020	6
15	901－1000	丹佛大学图书馆	2017－2020	4

3 美国大学图书馆行动计划分析

3.1 时间跨度分析

调研样本中有46%的美国大学图书馆行动计划的时间跨度为2－4年(见图1),说明在调研对象中有近一半的图书馆制定了较新的行动计划,而较新制定的行动计划更具现实指导意义。

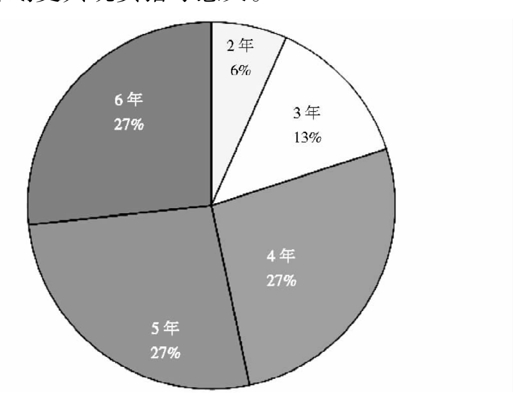


图1 美国大学图书馆行动计划时间跨度分类占比

从具体年份分析(见图2)可知,多数图书馆的官方主页提供自2015年起的行动计划,其中时间跨度上重叠较多的部分是2017－2020年,有1所图书馆提供的是2019年以后的行动计划。这说明美国大学图书馆的行动计划具有较强的实时性,计划与实践同步进行。俄亥俄州立大学图书馆虽未列出行动计划,但将图书馆行动以方块形式逐一展示在其主页上[10],标有时间和状态,如完成、进行中、持续中、还未开始。

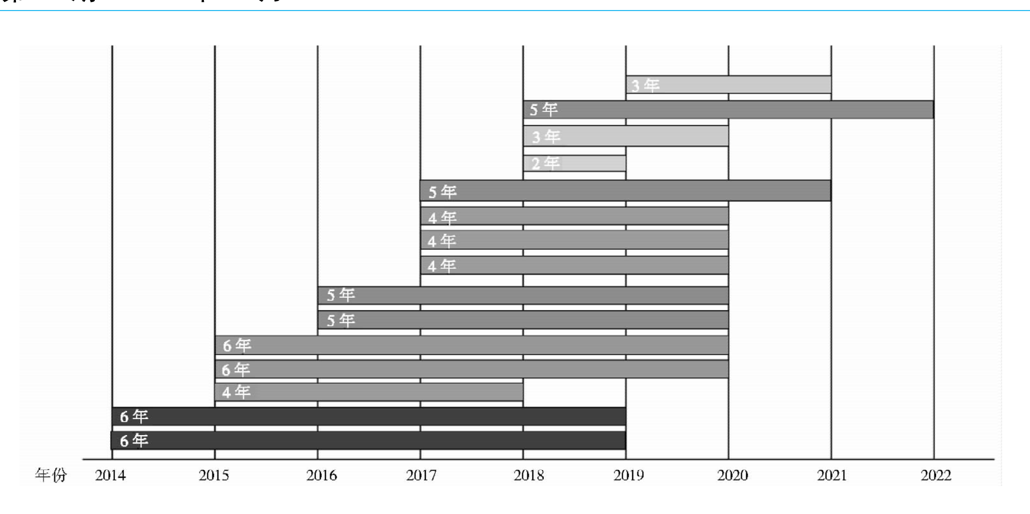


图 2 美国大学图书馆行动计划时间跨度情况

3.2 样式分析

美国马萨诸塞州图书馆专业委员会在其官网上介绍了何为图书馆行动计划[11]，并鼓励图书馆制定行动计划，提供了可下载、编辑的样本供图书馆参考（见图 3）。这份行动计划样本以表格形式呈现，并包含目标、行动、活动时间表、行动者 4 个关键要素。宾夕法尼亚州立大学图书馆（见图 4）、罗格斯大学图书馆与之相似，其余 13 所图书馆均以段落文字的样式表述（见图 5）。

Library Name, Municipality Director's Name, Email	YEAR

Goal (from library's current strategic plan)

Objectives (if included in current strategic plan)	Actions	Timeframe for Activity	By Whom

图 3 美国马萨诸塞州图书馆专业委员会行动计划样式

UNIVERSITY LIBRARIES ACTION PLAN: 2018– 2019

Advancing University Research

Goal 1

Provide scholarly collections and services needed for cross-disciplinary research by undergraduate, graduate, and faculty researchers.

Objective 2

Promote awareness of University priorities and strategic directions, including expansion of services for STEM fields by developing a multi-campus service approach.

Action	Timeline	Deliverable	Penn State Strategic Area
Develop sister program with Global Programs	7/2018 - 6/2019	* List of collaborative activities and goals * Assessment plan	Enhancing Global Engagement
Promote diversity in coding	7/2018 - 6/2019	* Workshops and Events * Activities based on recommendation of graduate assistant and Bednar intern	Engaging our Students Fostering and Embracing a Diverse World Transforming Education

Goal 2

Maximize the array of research materials available to the Penn State community by broadening the concept of what constitutes "collecting" and by promoting new forms of scholarly communication.

Objective 2

Work toward coordination of collection strengths with peer institutions to create a sustainable set of information resources for the country.

Action	Timeline	Deliverable	Penn State Strategic Area
Investigate a shared collection vision for CCL's	7/2018 - 6/2019	* Review of options related to implementation of a shared collection approval plan for the CCL's * Recommendation for collection storage and retrieval at the CCL's	Transforming Education
Promote "Penn State Open" through targeted outreach activities in support of open publishing, open access, open data, open educational resources, and open source	2/2018 - 01/2019	* Recommendations for tangible supporting materials for train the trainer * Communication plan with subject liaisons and campus librarians * Outcome goals for subject liaisons and campus librarians * OA Week plan	Transforming Education Advance the Frontiers of Knowledge

图 4 宾夕法尼亚州立大学图书馆行动计划样式

杨贺晴，王巢琛，李梦. 美国大学图书馆行动计划调研分析及启示[J]. 图书情报工作,2020,64(21):130－139.

Current Initiatives

GOAL 1. The Heart of Learning

STRATEGY 1.1 : Collaborate with University partners to offer a seamless array of learning and research services.

- TACTIC 1.1.1 — Complete the first phase transformation of the first floor of Richter Library into a Learning Commons — a collaborative service and learning space for the Library and library's partners.
- TACTIC 1.1.2 — Complete planning of the second phase transformation of the first floor of Richter Library into a Learning Commons — an innovative learning space for learning and collaboration.
- TACTIC 1.1.3 — Improve student experience of academic services by integrating new partners into the Learning Commons as needed.
- TACTIC 1.1.4 — Amplify the Learning Commons' impact throughout the Libraries and in other settings when possible.
- TACTIC 1.1.5 — Raise the visibility of the Learning Commons nationally and internationally by presenting at national conferences and venues about the work of the Learning Commons.

图 5　迈阿密大学图书馆行动计划样式

3.3　体例分析

对各馆行动计划全文进行分析发现，并非所有调研样本均包含目标、行动、活动时间表、行动者 4 要素。因此，本研究将调研样本的体例逐一进行解析、标识，如表 2 所示：

表 2　美国大学图书馆行动计划体例分析

序号	机构名称	当前战略	主要目标	分级目标	行动	时间进展	效果与评估	相关学校战略	环境分析	制定过程
1	宾夕法尼亚州立大学图书馆[12]		√	√	√	√	√	√		
2	西北大学图书馆[13]	√	√		√					
3	罗格斯大学图书馆[14]		√		√	√			√	
4	印第安纳大学伯明顿分校图书馆[15]		√	√	√		√			√
5	休斯顿大学图书馆[16]		√		√					
6	东北大学图书馆[17]		√	√	√		√			
7	迈阿密大学图书馆[18]	√	√	√	√					
8	阿拉巴马大学图书馆[19]		√	√	√				√	
9	美国纽约州立大学石溪分校图书馆[20]			√	√					√
10	华盛顿州立大学图书馆[21]		√	√	√			√		
11	乔治敦大学图书馆[22]		√		√					
12	雪城大学图书馆[23]	√	√	√	√				√	
13	欧道明大学图书馆[24]		√	√	√	√				
14	波特兰州立大学图书馆[25]		√	√	√					
15	丹佛大学图书馆[26]	√	√	√	√			√		

由表 2 可见，美国大学图书馆行动计划的体例不尽相同，有的与战略规划相结合，作为战略规划的细则，有的则单独附在战略规划的后面，只有少数按照既定格式制定时间规划表格。大多数是从主要目标列举到分级目标再到行动，其中仅有少量图书馆列出了时间进展、效果及其他内容。因此，可将主要目标、分级目标、行动作为美国大学图书馆行动计划体例的必备要素，将当前战略、时间进展、效果与评估、相关学校战略、环境分析、制定过程作为可选要素（见图 6）。

3.3.1　必备要素分析

主要目标是指图书馆为实现战略规划而分解的任务，是行动计划的重中之重，93% 的图书馆列有此项，英文表述为 Goal，通常列举 2－16 个不等。如宾夕法尼亚州立大学图书馆设有 2 个，丹佛大学图书馆多达 16 个，罗格斯大学图书馆等 9 所图书馆则设置了 4－6 个主要目标。分级目标是指为实现主要目标下设的、更细化的小目标，73% 的图书馆列有此项，英文表述为 Objective，通常每个主目标下的分级目标为 2－20 个。因此行动计划的分级目标总量往往在 20 个以上，最多

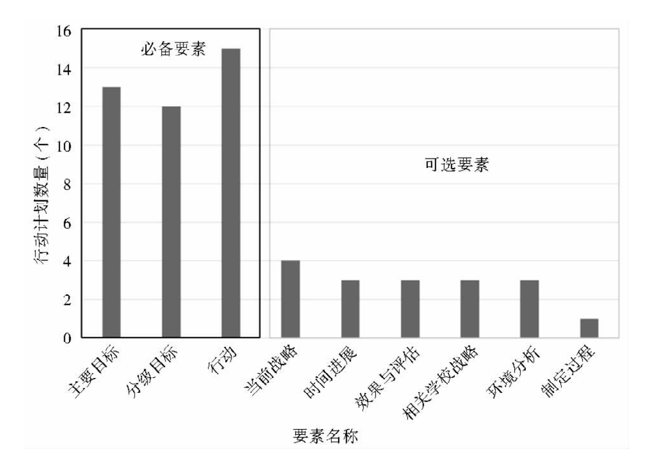


图 6　美国大学图书馆行动计划体例要素构成

的为雪城大学图书馆，详细列出了 159 个分级目标。此类分级目标的形式体例对我国图书馆行动计划制定具有具象化指导和借鉴意义。

行动是指行动人员、行动方式、行动途径等具体举措，在调研样本中英文通常被表述为 Action、Activities、Tactic、Action Items 等。相较目标而言，行动部分具体、易被执行，常见句式为“在某地做某事”。如阿拉巴马大学图书馆行动计划的第一条为“在图书馆之间分配联络职责，探索机会将目前未开展联络业务的馆员纳入进来”，是指导具体行动的必要结构。

3.3.2　可选要素分析

当前战略即图书馆的战略规划，英文表述为 Strategies、Theme、Directions 等。26% 的图书馆在行动计划前列出了战略规划，起到宏观调控的作用。

时间进展被表述为 Timeline、Status、Recent accomplishments 等，图书馆在主页上展示行动计划被执行的进度和状态，列有时间范围与效果的行动计划将更具备实践性，在后期评估考核中，也更容易衡量。

效果是指行动的预期成果，英文表述为 Deliverable，绝大多数图书馆与行动同时表述，但宾夕法尼亚州立大学图书馆专设一栏，相关条目多达 70 项。评估英文表述为 Metrics、Assessment，与主要目标对应。

相关学校战略是指该目标或行动与学校哪些战略相关，重视图书馆与校方战略环境的契合，如宾夕法尼亚大学图书馆的“宾夕法尼亚大学战略领域”等。

环境分析是图书馆在制定战略规划、行动计划前对内外部信息环境、政策变化、财政问题、用户需求等进行调研。目的是科学系统地制定更切合实际的相关规划，多采用成熟的管理学分析方法，如阿拉巴马大学图书馆的 SWOT 分析、雪城大学图书馆的 SOAR 分析等。

制定过程有 2 所图书馆列出：纽约州立大学石溪分校图书馆列出了工作组负责人、工作组成员、团队成员等，展示了图书馆制定行动计划时的团队构成。印第安纳大学图书馆则列出了制定过程的整个研究过程，尤其是数据选择、内外分析、沟通交流等工作。

3.4　词频分析

词频分析法是文献计量学的基本方法，它利用主题词或关键词在某一研究领域文献中出现频率高低来确定该领域研究热点和发展趋势[27]。本研究利用 TextMechanic 在线词频统计工具，统计 15 所美国大学图书馆行动计划全文的高频词。根据统计结果，样本总体共含 43 833 个单词，结合英文行文习惯，删除介词、虚词等，归类单复数、时态等，整理出现 100 次以上的 38 个高频词如表 3 所示：

表 3　美国大学图书馆行动计划高频词

序号	中文翻译	出现次数	序号	中文翻译	出现次数
1	图书馆/分馆	627	20	提供	165
2	大学	446	21	校园/校区	162
3	战略	378	22	社区/社团	162
4	服务	370	23	参与	156
5	学生	351	24	空间	153
6	研究	341	25	教育	144
7	馆藏	276	26	合作伙伴/伙伴关系	131
8	开发/发展	245	27	活动	128
9	行动	230	28	数字的	121
10	学习	222	29	学院/学校	118
11	教职工	215	30	评估	112
12	支持	209	31	数据/元数据	112
13	计划	203	32	影响	111
14	项目	182	33	转型/变革/转型	111
15	资源	181	34	访问/可访问性	110
16	学术	178	35	方向	107
17	目标/分级目标	178	36	多样性	106
18	倡议/方案	176	37	创建	104
19	协作/合作	174	38	教学的	102

在完成表 3 与对样本总体认知的基础上，笔者用以上高频词将美国大学图书馆行动计划的核心内容概括为以下 3 点，并从各行动计划具体内容出发进行实践分析，○内的数字为表 3 中相对应的高频词序号。

第一，美国大学图书馆行动计划将本体与母体，即图书馆①与所在学校②放在首位。图书馆是服务机构④，学生⑤、教职工⑪是最主要的用户群体，战略③与行动⑨的制定是为了更好地支持⑫研究⑥、学习⑩与教育㉕。关于图书馆与校方的融合，宾夕法尼亚州立大学图书馆的行动计划书中多次提出与校园服务合

作。东北大学图书馆列举了一系列具有实际指导意义的计划，如将信息素养课程与大学教学计划相融合、促进教学中心、学术部门和专业知识中心的合作。

第二，为了实现这些目标⑰，图书馆需融合不同形式、不同校区㉑的馆藏⑦和资源⑮，注重资源与服务的可访问性㉞，创建㊲多样性㊱的、教学的㊳空间㉔。为达到预期效果，图书馆应启动系列学术计划⑬或项目⑭，与师生、各学院㉙、社区及社团㉒等校园内外的合作伙伴㉖共同倡议⑱、合作⑲。各大学图书馆均不约而同地确立了空间与实际功能的关联与管理问题，例如华盛顿州立大学图书馆阐述了学习空间、交互空间的改造问题，计划调查图书馆空间在改变用户行为的作用。提出教师参与图书馆服务资源整合的计划，从科研人员方面将图书馆的资源、服务内容与大学的科研、教学融合，就空间、教育教学与资源配置重点探讨了对未来发展多元化与多样性的影响。

第三，在计划实践的过程中，图书馆还要注重两个方面：一是各项活动的评估㉚，如乔治敦大学图书馆提出了人员聘用、空间规划和图书馆响应能力等多方面的评估。二是密切关注时代与技术的变化。在转型与变革㉝中，注重数字化㉘、数据与元数据㉛等方向㉟的应用与实践，积极参与㉓学校事务，促进图书馆发展⑧，不断扩大影响力㉜。阿拉巴马大学图书馆关于技术开发等问题的行动计划占据其全部内容的大部分篇幅，包括根据教育、技术的进步规划图书馆的空间开发与服务发展、聘用新技术实践与维护人员等。

经过分析发现，各馆将学生、教职工需求与教育发展趋势作为图书馆发展的方向，将新技术应用与数字化作为其重要的规划方向。行动计划中将图书馆与各校各部门活动行为全面考虑，调研中的大多图书馆建立了从具体服务到空间、人员等各方面的评估要求，确保行动计划对校方实践以及图书馆发展具有积极有效的现实意义。

3.5 内容分析

美国大学与研究图书馆协会于2018年制定的《高等教育图书馆标准》将图书馆全部业务划分为9个方面：机构效率、职业价值观、教育功能、资源发现、馆藏建设、空间建设、管理与领导、人力资源、外部关系。这份标准出版较新，与学校的教育、学位、研究、合作等职能结合紧密。为深入解析样本，本研究以此分类作为样本整理的依据，结合上文要素划分，形成宏观融合、教育功能、资源统筹规划、空间建设、人员与管理5个分析方面。

3.5.1 宏观融合分析

宏观融合分析包括价值、效率、影响力等与图书馆定位相关的内容。调研的15所大学图书馆均以服务大学为根本使命，发展基调与大学、院系和学生保持一致，并均在开篇指出这一主旨。西北大学图书馆提出图书馆是支持大学教学、稳固学校声誉的基础；纽约州立大学石溪分校图书馆将自身定位为开展合作、数字创新和学术支持中心；丹佛大学图书馆的定位为学术交流和知识创造中心，每一项具体行动都对应丹佛大学《影响2025》的变革方向。

美国大学图书馆正在不余遗力地阐明自身在学习、教学、研究及就业等方面的贡献，与多方合作，扩大其影响力。印第安纳大学图书馆在主要目标“制定与大学战略一致的目标”中采取宣传现有成功服务案例的策略，突出图书馆在服务大学中的效用。欧道明大学图书馆提出要扩大针对性研究活动的影响范围，与学校研究办公室合办研究活动、建立专门知识库，为大学创设一个类似于学术奖学金的全国性研究品牌。

3.5.2 教育功能分析

大学图书馆的教育功能体现在很多方面，其中以嵌入课堂教学、信息素养教育、支持教师、鼓励研究等为重要内容。在嵌入课堂教学中，美国大学图书馆不仅注重电子资源使用的讲解，还致力于将多种形式的馆藏和服务嵌入课堂内外的有效学习体验。这需要图书馆有意识地、更加主动地采取行动。如阿拉巴马大学图书馆首个主要目标“创新指导”下的第一项分级目标就是重构联络计划，在校园内进行线上线下的主动沟通。同时，随着学习媒介多样化、信息环境融合化，学习已无处不在，图书馆应针对不同的学习情境利用不同的学习平台及教学方法，提供适当、及时的指导。宾夕法尼亚州立大学图书馆在主要目标“教学与学习”的首个分级目标即为突破在线教育合作伙伴的角色，成为支持学习者的关键知情人。

信息素养教育已开展多年，被调研的各图书馆都构建了全方位、立体化的信息素养教育体系，行动计划的目的在于巩固已有成果，增强学习体验，丰富教学和评估方法，促进深度学习。东北大学图书馆“学习与教学”第1个分级目标即为将传统的以“人对人”为基础的信息素养课程转化为支持教学计划的行动。用可视化、数据集合等技术在课外开创新型学习体验，成立工作坊引导学生定期阅读，利用Omeka等平台在线展览空间。美国大学图书馆致力于为教师提供专业发展的机遇，成为教师数据分析、策划、出版的得力助手，行动

包括加强校内外伙伴关系，协助个人和学术单位加强研究的影响力和知名度等。如迈阿密大学图书馆在“促进点对点支持”目标下的第 3 项行动“创设研究学者计划和 Adobe 学者计划，开发传统课程之外的国际研究和创意项目，提高教师对国际职业发展机会的认识”。

多个图书馆的行动计划还提到了开放教育和数字素养教育，这也是近年来图书馆教育发展的新趋势。欧道明大学图书馆采取提高师生对作者权利和开放获取的认识的行动，利用数字共享来提高研究活动的可见性和影响力，为数字内容创建和管理、教学模式的数字平台和数字分析提供支持。

3.5.3 资源统筹规划分析

大学图书馆的馆藏资源建设应符合院校的综合实力、研究领域与课程重点，快速响应校园变化。如西北大学图书馆已开始建立系统的教师联络方案，在 2021 年实现馆员行动与学术部门保持一致的目标。馆藏建设行动计划注重融合不同形式资源、提供多种途径获取。如印第安纳大学图书馆在分级目标“确保提供包含人类知识、思想和创造力的馆藏”中采取编目、数字化、开通新访问入口的行动；东北大学图书馆则勇于探索和支持新技术，直接将“应用流媒体”作为“采购与资源”的分级目标，在学生最可能学习的场所开发媒体资源的虚拟互动。

目前，特色馆藏已经成为区分图书馆的重要标识，合作、展示、宣传、利用等途径赋予特藏新的生命力。西北大学图书馆在“提高全球学术声誉和影响力”的主要目标下，计划收集以非洲研究分馆为研究基地的项目成果，并与博物馆等合作展览。相比之下，东北大学图书馆的特藏计划从日常着手，采取与大学教学、研究任务有密切联系的特藏发掘行动，将这些资源推广给教职工。

除了传统馆藏以外，美国大学图书馆在逐步推进用户学术与文化记录的长期保存与获取，并以此作为新型馆藏，支持学术交流可持续性发展。印第安纳大学图书馆在分级目标“提供包含人类知识、思想和创造力的馆藏”中提及将为全校研究单位以及个别研究人员提供保存实物、过程数据等后续服务。“成为研究生产力的校园领导者”作为休斯顿大学图书馆的首要目标，相关行动包括与学校、地区和国家机构合作，在整个研究生命周期内提供数据管理服务。

美国大学图书馆在数字、电子资源建设方面的主要行动是通过优化服务平台和网站，简化对馆藏等信息源的查找和访问，进一步数字化特藏、揭示多媒体，为用户提供对最可靠内容的直观访问。迈阿密大学图书馆的行动借助 uSearch 检索系统，以实现无缝访问大学文化财产、馆藏和机构存储库。华盛顿州立大学图书馆在主要目标“开发支持 21 世纪信息环境的基础设施”之下制定了网站定期可用性测试计划，确保师生随时随地使用。在优化图书馆网站中，符合用户检索偏好的系统架构及交互界面不容忽视，部分图书馆计划投资发现工具，简化用户体验，区分专用资源和一般资源需求。阿拉巴马大学图书馆以“创建网页，允许用户以创新的方式与图书馆数据互动”为“开发和维护动态和灵活的物理和虚拟空间”的分级目标，计划迭代网站，创建联络索引，将关键字术语、师生用语进一步匹配。

3.5.4 空间建设分析

美国大学图书馆围绕研究目标与教学目标，注重对知识共享空间、创新教学空间的建设。休斯顿大学图书馆为实现“转变空间以适应新型学习与学术模式”的目标，改变师生利用空间发现和创造知识的方式，开发创意空间，配有人员和设备，在研究、设计、可视化和创作方面提供实践经验。

在物理空间有限的前提下，尽可能地利用空间、扩大灵活与多用途的空间，是比较符合实际的方案。迈阿密大学图书馆在“促进协作和跨学科研究伙伴关系”的行动中巧妙设计，在里希特图书馆三楼开发教师共享区，把此区域作为活动空间连接到位于同楼层的数字学术服务区、学科馆员办公区。休斯顿大学图书馆计划在整个楼宇中实现网络和技术的全覆盖，延展虚拟空间。同时，图书馆应提供直观的导航，支持用户对现实空间与虚拟空间的自主使用。如在实验室的电脑上普遍提供工具建议，扩大数字标识的合理覆盖，定期更换不适用的标识等。

美国大学图书馆在空间建设与改造中，还征集、遵循了部分用户意见，评估、改善建筑环境体验。如休斯顿大学图书馆在计划中提出用户有不同的价值观、背景、兴趣和学习偏好，应设计自适应的无障碍空间，允许用户在整个图书馆设施中形成自己的学习环境。

美国大学图书馆积极开发身临其境的学习环境，融合高等教育和技术进步的趋势，维护动态灵活的物理和虚拟空间。丹佛大学图书馆在“改善和扩大学习环境”分级目标中，计划在安德森学术公共区内提供多种学术支持服务，以学术为点，以服务为面，为师生提供具有启发性的社区空间。

3.5.5 人员与管理分析

图书馆要实现以上目标,离不开强大的财力与人力。在人力资源方面,首先是保证人员充足,增加每一位学生对应的馆员人数。为了有效弥补人力资源的不足,与学生馆员广泛合作,这在多数被调研的图书馆中已成为良好传统,如阿拉巴马大学图书馆为信息系统管理、计算机专业学生提供机会,更快地满足图书馆网站维护、小规模编程等需求。

其次,保证馆员的知识、技能、经验与工作需求相匹配。为此,美国大学图书馆通过一系列行动计划鼓励馆员以促进其专业发展和技能提升。迈阿密大学图书馆在"推动员工队伍不断发展"的主要目标下采取了全面分析馆员工具技能差距的行动。纽约州立大学石溪分校图书馆在"培养学习与评估的创新文化"的主要目标中反复强调打造学习型组织文化,包括:由组织承担风险,鼓励继续教育、批判性思维、创新想法;允许实验,重视员工的贡献;在整个组织内传播新知识。

人力和财力运作的效率、效果,与管理方式息息相关。美国大学图书馆非常重视团队的沟通与进步。华盛顿州立大学图书馆提出团队应是透明的,不仅在内部沟通中,而且要体现在征求众多利益相关者的反馈意见并采取行动的过程中。"培养有才干的员工"是乔治敦大学图书馆的分级目标,具体行动在于简化管理流程、减少目标障碍、举办研讨会等。丹佛大学图书馆提出了"创造对员工业绩成功、事业发展有回报的工作场所",并参考学校员工敬业度调查,认可和奖励各类员工,在大型活动中表彰部门或小组的成就。

高校管理离不开基于真实数据的评估。罗格斯大学图书馆为了更好地统计、参考和指导活动,在行动计划中细化了评估项目,如信息素养教育讲习班数量、展览及观众人数、创建在线课程数及参加人数、咨询次数、时间花费、阅读规模、调查反馈、收集联系人数量等。同时,通过团队协调 LibQUAL + 调查,实现新的 Alma 功能,包括数据收集、报告生成等。

4 启示与思考

图 7 剖析了美国大学图书馆行动计划的构成,计划以明确的两级目标、具体的行动步骤,经若干个周期实践,客观自然地形成了规范化的行动记录,记录即行动、记录即反思,流程之完备、体例之清楚、表述之简明均为我国图书馆可借鉴的长处。同时,与学校一致的主旨、明确的自身定位、突出的教育功能等思路,深刻揭示了大学图书馆服务高等教育的根本使命,对我国图书馆在规划、计划发展之路的设计上具有深远的实践指导意义。

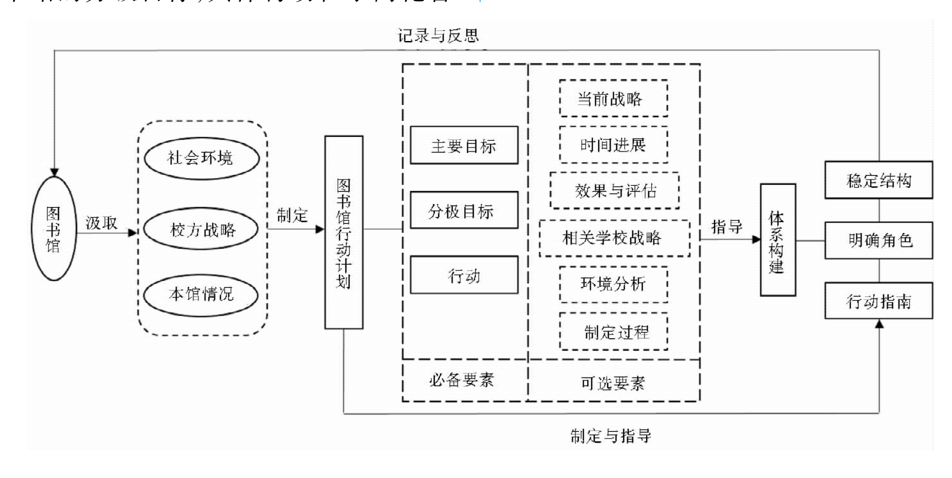


图 7 美国大学图书馆行动计划的构成

4.1 明确自身定位,制定与学校目标高度一致的行动计划

美国大学图书馆行动计划从校情、馆情出发,每一项行动的出发点与落脚点无外乎学校、院系、学生。对于美国大学图书馆而言,大学图书馆不仅是知识与学术的集散地,更象征着学校的声望与名誉,是学校博得社会地位、赢得资金支持的重要参考。基于此,美国大学图书馆行动计划开篇阐明自身定位,这一定位切实地落脚于学校的发展与目标,将图书馆认定为校园中心,与教学、科研、创新与合作紧密相连。我国大学图书馆需要意识到,行动计划并非仅用于指导工作,它的根本目的在于促进学校发展。在制定行动计划时,要预先研究所在学校的战略规划文件,确立为学校实现使命、实现目标而行动的宗旨。在此基础上,与学校规划制定相关部门取得联系,主动征询意见,成立专门的编写委员会或小组,特邀、聘请相关重要部门人员作为

专家或成员，在关键要点上给予指导、在重点环节上给予关注，从根源上使图书馆行动计划成为学校发展的有效推动力。

4.2 紧密联系实际，制定流程科学、直观细化的行动计划

根据美国大学图书馆的经验，制定行动计划的科学流程基本是遵循环境扫描、确定目标、制定细则、落实人员、量化评估这 5 个步骤进行。

（1）环境扫描。应用管理学方法，采用 SOAR、SWOT 等做好环境扫描与数据分析，从宏观上充分了解现阶段教育形势与行业动态，从微观上以多维数据排行、同类标杆对比明确图书馆现实，了解自身发展的优势劣势。

（2）确定目标。从校情、馆情的实际出发，结合学校一流学科建设与特色学科发展，确定主要目标、分级目标，合理采用新技术，配置优势资源、特色资源、人力资源，突出行动计划重点，着力攻克落实难点。

（3）制定细则。针对目标的实现制定行动细则，如迈阿密大学图书馆行动计划细化到某楼层部分空间的布置，非常具有实践操作价值。同时，在细则后标明学校规划的某一要点，以便在行动中贯彻学校的方针理念。

（4）落实人员。一切行动都要落实到人，行动计划从制定起成立专门小组，应配备学校规划层、图书馆领导与决策层、图书馆员工层、学生层代表，加之编写人员、数据分析人员，针对性地吸纳重点工作人员的加入。公开透明，利用各种媒体展示计划进程、执行进度。

（5）量化评估。行动的效果需要进行全方位、多层次的评估，行动计划中的人、事、时间的明确程度，决定了实现效果的评估程度。可参考美国大学图书馆的量化指标，借鉴用户满意度、使用率、覆盖人数等数据分析，以应对我国大学图书馆工作效果评价障碍的困境，直观展示行动效果。

4.3 注重持续发展，制定多元互动、生态共赢的行动计划

工具化是美国大学图书馆行动计划的特点，而实现工具化的前提是经得住实践的反复检验。对于我国图书馆来说，让行动人员在第一时间抓住重点目标、把握分级目标、理解行动语言、明确时间概念，是难点。这就需要图书馆在制定行动计划时，充分利用已有成熟的经验、模板与方法，抓住“主要目标”“分级目标”“行动”这三大核心要素，充分结合实际，树立多元互动、生态发展、致力共赢的行动计划思想。如在实现教育功能中，参考宾夕法尼亚州立大学图书馆将自身定位为“关键知情人”的工作思路，强化角色意识；统筹规划馆藏与资源，发挥特色资源优势，注重学术数据的存储；尝试小范围的创新空间建设，将服务与空间有机融合；在人力资源方面，积极发挥学生馆员的技能与热情，实现服务团队的灵活配给。为了使行动计划可持续推进，阶段性向委员会提供关键业绩指标的衡量与分析，记录成果、举办论坛、召集焦点小组，加强对用户意见的征求，收集图书馆利益相关者的反馈，通过有效的评估、交流不断寻求共赢合作，确保计划多元发展。

参考文献：

[1] CAROLYN F. An action plan for all seasons[J]. School library journal,2013,59(8):16.
[2] DAVID C, CLARIZELL T, BIVERLY A, et al. The effectiveness, reasons and problems in current awareness services in an academic library towards crafting an action plan[EB/OL]. [2019-09-19]. https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/2493.
[3] RACHEL K. Access to circulating videos in academic libraries: from policy review to action plan[J]. Collection management, 2016,41(4):209-220.
[4] 柯平，李健，贾东琴. 图书馆战略规划文本模型的构建[J]. 图书情报知识，2011(4):24-31.
[5] 曲蕴. 国外图书馆战略规划综述[J]. 图书馆杂志，2016,35(1):38-41.
[6] 江洪，於维樱，魏慧，等. 国外最新图书馆战略规划体例研究——基于 51 份战略规划文本的分析[J]. 图书情报工作，2012,56(19):26-32.
[7] 滕超，毕新. 国外高校图书馆战略规划的比较分析与启示[J]. 图书馆界，2017(4):50-54.
[8] ARWU. Academic ranking of world universities 2019[EB/OL]. [2019-09-21]. http://www.shanghairanking.com/ARWU2019.html.
[9] ACRL. Standards for libraries in higher education[EB/OL]. [2019-09-21]. http://www.ala.org/acrl/standards/standardslibraries.
[10] OSU libraries current initiatives[EB/OL]. [2019-09-24]. https://library.osu.edu/strategic-directions/current-initiatives.
[11] Massachusetts board of library commissioners: action plans[EB/OL]. [2019-09-22]. https://mblc.state.ma.us/programs-and-support/planning/action-plans.php.
[12] Penn State University libraries action plan 2018-2019[EB/OL]. [2019-09-24]. https://libraries.psu.edu/sites/default/files/UL_action_plan_2018-2019.pdf.
[13] Northwestern University library action plan 2019-2021[EB/OL]. [2019-09-21]. https://www.library.northwestern.edu/documents/about/2019-21-plan.pdf.

[14] Rutgers University libraries mission, vision, and priorities[EB/OL]. [2019－09－24]. https://www.libraries.rutgers.edu/mission.
[15] IUB libraries strategic plan 2016－2020[EB/OL]. [2019－09－23]. https://libraries.indiana.edu/document/iub-libraries-strategic-plan-pdf.
[16] UH libraries strategic plan 2017－2021[EB/OL]. [2019－09－22]. https://libraries.uh.edu/wp-content/uploads/UH_libraries_strategic_plan_2017-2021.pdf.
[17] Northeastern University library action plan 2016－2020[EB/OL]. [2019－09－26]. https://library.northeastern.edu/sites/default/files/public/atttachments/field_page_files/2016/library_strategic_directions_2016-2020.pdf.
[18] Strategic plan 2017－2022: transforming lives-opening worlds [EB/OL]. [2019－09－27]. https://www.library.miami.edu/about/strategic-planning.html.
[19] University of Alabama libraries strategic plan 2017－2020[EB/OL]. [2019－09－27]. https://www.lib.ua.edu/wp-content/uploads/2017/04/strategic-plan-11162016-final.pdf.
[20] Stony Brook University library strategic design 2015－2018[EB/OL]. [2019－09－27]. https://library.stonybrook.edu/strategic-plan-2015-2018/.
[21] WSU libraries strategic plan 2014－2019[EB/OL]. [2019－09－28]. https://libraries.wsu.edu/wp-content/uploads/files/WSUlibrariespullmanstrategicplan2014.pdf.
[22] Georgetown University library strategic initiatives 2015－2020[EB/OL]. [2019－09－24]. https://www.library.georgetown.edu/about/mission/strategic-initiatives.
[23] Syracuse University libraries strategic plan 2018－2022[EB/OL]. [2019－09－25]. https://library.syr.edu/about/strategic-plan-2018-2022.php#themes.
[24] Old Dominion University idea fusion library strategic plan 2014－2019[EB/OL]. [2019－09－24]. https://www.odu.edu/content/dam/odu/units/strategicplan/docs/14-19/odu-strategic-plan-2014-2019.pdf.
[25] Portland State University library 2015－2020 strategic plan[EB/OL]. [2019－09－27]. https://library.pdx.edu/about/strategic-plan/.
[26] UD University libraries five year strategic plan 2017－2022[EB/OL]. [2019－09－27]. https://library.du.edu/media/documents/university_libraries_strategic_plan_2017.pdf.
[27] 马费成，张勤. 国内外知识管理研究热点——基于词频的统计分析[J]. 情报学报,2006,25(2):163－171.

作者贡献说明：
杨贺晴：研究设计与调研分析；
王巢琛：分析、结论研究；
李梦：调研分析、文本翻译。

An Analysis on Action Plans of University Libraries in the United States of America and Its Enlightenment

Yang Heqing[1] Wang Chaochen[2] Li Meng[1]
[1] Northeast Normal University Library, Changchun 130024
[2] Jilin University Library, Changchun 130012

Abstract: [**Purpose/significance**] An action plan is a list of specific tasks below an organization's vision and strategy, and making an action plan has become a regular work in the university libraries of the United States, which is a powerful promotion to achieve strategic goals. [**Method/process**] This paper took the action plans of 15 American university libraries as a research sample, analyzed time, style, structure and content, and used word frequency analysis method to interpret the sample from 5 aspects of as macro integration, educational function, resource co-ordination, space construction, personnel and management, under the consideration of ACRL Standards for Libraries in Higher Education. [**Result/conclusion**] The study concludes that an action plan is helpful to a library forming standardized action record, and it is urgent for the university libraries in China to clarify its own orientation, closely link with reality and pay attention to sustainable development, and make action plans with high consistency with the school's goal, intuitive refinement, multi-interaction and ecological win-win situation.

Keywords: university library action plan strategic plan the United States of America